

Aufstieg durch Leistung: Gilt das noch?

Key-Takeaways der HR-Online-Konferenz 2026



Reiner Straub
Herausgeber des
personalmagazins



Prof. Dr. Steffen Mau
Sozialstrukturforscher
am Max-Planck-Institut

Reiner Straub, Herausgeber des personalmagazins, spricht mit Prof. Dr. Steffen Mau, Sozialstrukturforscher am Max-Planck-Institut, über eine der zentralen gesellschaftlichen Fragen unserer Zeit: Ist Aufstieg durch Leistung in Deutschland noch realistisch – oder ist das Versprechen der Meritokratie^[1] längst brüchig geworden?

Das Leistungsversprechen unter Druck

- 70 % der Bevölkerung glauben, dass harte Arbeit und Talent voranbringen,
- 50 % halten soziale Kontakte für entscheidend,
- 30–40 % die familiäre Herkunft.

Studien (u. a. des ifo Instituts) zeigen: Die berufliche Position und die Einkommenschancen von Kindern hängen seit den 70er Jahren wieder stärker vom Elternhaus ab.

Auffällig: Bei den unter 30-Jährigen schwindet der Glaube an die Meritokratie deutlich – sie erleben, dass Vermögen und Herkunft ausschlaggebend sind.

Von der Pyramide zur Zwiebel – und weiter?

- Nach dem Zweiten Weltkrieg wandelte sich die Gesellschaft einkommensbezogen von der Pyramide zur Zwiebel.



- Dieser Strukturumbau ist heute weitgehend abgeschlossen. Aufstieg bedeutet nun nicht mehr Strukturmobilität, sondern Austauschmobilität: Wer aufsteigt, verdrängt andere.
- Aktueller Trend: Aushärtung am oberen und unteren Ende der Sozialstruktur. Dieses Phänomen zeigt sich in allen westlichen Gesellschaften.

[1] Quelle Duden: Verdienstadel; gesellschaftliche Vorherrschaft einer durch Leistung und Verdienst ausgezeichneten Bevölkerungsschicht.

Leistung, Erfolg und Legitimation: eine begriffliche Unterscheidung

- Leistung ≠ Erfolg: Leistung beschreibt das Verhältnis von Talent und Einsatz zum erzielten Ergebnis. Erfolg hingegen kann auch auf Glück, Netzwerk oder Erbschaft beruhen.
- Der Leistungsbegriff hatte ursprünglich eine emanzipatorische Dimension – Aufstieg unabhängig von Herkunft und Netzwerk. Heute wird er oft konservativ eingesetzt und legitimiert soziale Ungleichheit.
- Phänomen der „Working Rich“: Selbst Superreiche fühlen sich gezwungen, sich durch Arbeit zu legitimieren.
- Kritik an der Realität der Leistungsgesellschaft: Wir leben zugleich in einer Vermögensgesellschaft.
- **Diese gesellschaftlichen Entwicklungen sind keine abstrakten Phänomene, sie wirken direkt in die Unternehmen hinein.**

Was bedeutet das für die HR-Praxis?

Thema	Relevanz für HR
Leistungsmessung neu denken	Nicht nur den Endpunkt betrachten, sondern die soziale Wegstrecke als Leistungskriterium einbeziehen – wer eine große Distanz zurückgelegt hat, bringt oft höheres Entwicklungspotenzial mit.
Kredenzialismus aufbrechen	Deutschland setzt stark auf Zertifikate und Abschlüsse. HR sollte Talente erkennen, die sich im Job beweisen wollen, unabhängiger von formalen Qualifikationen.
Motivation durch Kontext	Leistungsbereitschaft entsteht eher durch Wertschätzung, Mitsprachemöglichkeiten und kollegiale Atmosphäre als durch moralischen Druck oder politische Appelle.
Chancengleichheit durch KI?	KI kann bei großen Bewerberzahlen sinnvoll vorsortieren, birgt aber das Risiko, bestehende Diskriminierungen zu reproduzieren. Das letzte Wort muss das menschliche Urteilsvermögen behalten, ergänzt durch Kriterienkatalog und Mehr-Augen-Prinzip.
Fachkräftemangel und Fluktuation	Mit dem Renteneintritt der Boomer-Generation wächst der Druck, Talente langfristig zu halten. HR sollte individuelle Entwicklungspfade aufzeigen, um Bindung und Loyalität zu fördern.

Fairness im Betrieb als demokratische Verantwortung

Prof. Dr. Mau verweist auf eine breite Studienlagen, die belegt, dass Mitsprachemöglichkeiten im Arbeitskontext die Anfälligkeit für extremistische Parteien reduziert, weil Menschen Selbstwirksamkeit erleben. Der Betrieb ist ein zentraler Ort politischer Sozialisation.

„Je besser Menschen im Betrieb integriert sind, je mehr Resonanz sie dort erfahren, desto besser sind sie eigentlich auch demokratisch ansprechbar.“

— Prof. Dr. Steffen Mau, Max-Planck-Institut



HAUFE

Unternehmerisch handeln: Wie HR die Transformation gestalten kann.

Haufe verbindet smarte und einzigartige Lösungsangebote mit rechtssicherem Fachwissen, bietet somit die perfekte Unterstützung bei Ihrer täglichen Arbeit und macht Sie startklar für neue Themengebiete. Mit KI denken wir diesen Anspruch konsequent weiter: von reiner Information hin zu integrierten, vertrauenswürdigen Lösungen, die Sie im Arbeitsalltag wirklich unterstützen.

Dieser Inhalt basiert auf dem Fachvortrag von Prof. Dr. Steffen Mau, Sozialstrukturforscher am Max-Planck-Institut im Rahmen der Haufe HR-Online-Konferenz – mit rund 5.000 Anmeldungen.

[Zu den Höhepunkten der Konferenz →](#)